

Инновации в управлении развитием профессиональной переподготовки руководителей школ на муниципальном уровне

Ирина Викторовна Ильина

Исследование феномена управления развитием профессиональной переподготовки руководителей школ на муниципальном уровне в единстве социокультурного и педагогического аспектов приобретает сегодня особую актуальность по целому ряду причин. Во-первых, до настоящего времени не исследованы роль и место муниципальной образовательной системы профессиональной переподготовки (ПП) руководителей школ в многоуровневой системе управления. Рассмотрение особенностей данного феномена в рамках философии и теории управления позволит внести существенный вклад в разработку стержневой концепции управления развитием социальных систем. Во-вторых, управление развитием ПП руководителей школ до настоящего времени не изучено, в то время как оно может рассматриваться как инновационная структура управления. В-третьих, в педагогике взрослых профессиональная переподготовка характеризуется как средство самоактуализации личности в мире профессии, но из поля зрения исследователей при изучении способов управления данным процессом выпала проблема методологии самого процесса обучения на этапе постпрофессиональной подготовки. В-четвёртых, исследователи образовательной системы ПП руководителей школ недостаточно внимания уделили анализу тенденций, закономерных связей, принципов, определяющих ПП школьных управленцев, характеристике муниципальных моделей, имеющих интегративный характер, условий результативности управления развитием.

При анализе категории управления развитием ПП руководителей школ мы исходили из общепризнанной трактовки понятия развитие. Под развитием системы понимается необратимое, закономерное, направленное, сущностное изменение, нацеленное на получение нового качества системы. Известно, что любая система характеризуется взаимосвязанными свойствами: структурой, функционированием и развитием. Функционирование системы с точки зрения философии связывается с обратимой деятельностью структуры, изменения в которой не приносят значительных преобразований. Структура остаётся стабильной. Развитие же системы предполагает глубокие изменения в структуре и её функционировании. Развитие характеризуется необратимыми изменениями структуры и характера функционирования. В нашей работе качественные изменения коснулись организационной структуры управления. Преобразования в ней происходят на основе полисубъектного, диалогического взаимодействия субъектов управления.

Взаимодействие мы рассматриваем как сложный, многофакторный и многоаспектный процесс, в котором происходят взаимообусловленные и взаимосвязанные изменения взаимодействующих сторон и их взаимообогащение. При взаимодействии субъектов управления развитием ПП руководителей школ происходит взаимное влияние их друг на друга, обмен деятельностью, ценностными ориентациями, информацией, создаются

установки на взаимопонимание, сотрудничество и сотворчество, вырабатывается стратегия совместной деятельности, кооперации, партнёрства.

Сущность новой организационной структуры управления проявляется в том, что управляющая и управляемая подсистемы ПП руководителей школ «выстраивают» свои отношения и совместную деятельность на основе полисубъектной парадигмы управления (А.Т. Абрамов, Т.М. Давыденко, В.И. Коваленко, П.И. Третьяков, Т.И. Шамова). Их совместная деятельность направлена на обоснование ценностей, целей, содержания, ресурсов, их развитие, реализацию личностных смыслов субъектов, их самореализацию и саморазвитие, «выращивание» способностей к самоорганизации образовательной деятельности. Полисубъектное управление служит переводу управления ПП руководителей школ из режима функционирования в новое качество, обеспечивающее условия непрерывного профессионально-личностного саморазвития школьных руководителей.

В управляющей подсистеме содержательное взаимодействие, согласование позиций возникают на уровне субъектов управления. Их в муниципальной системе ПП руководителей школ множество. Один из них (управляющий совет) является коллективным субъектом, другие (специалисты муниципальных органов управления образованием, руководители школ и преподаватели учреждений ПП) – персональными субъектами. Коллективный и персональные субъекты управления ПП руководителей школ взаимодействуют между собой на основе диалога, интеграции, обмена ценностными ориентациями, информацией. Так, специалисты муниципальных органов управления образованием, руководители школ и преподаватели ПП входят в состав управляющего совета по разработке и реализации стратегии управленческой подготовки руководителей школ современного типа на муниципальном уровне. В составе управляющего совета осуществляется совместное принятие общих ценностей и целей, разработка нормативных и концептуальных основ управления развитием ПП на муниципальном уровне, планирование, организация деятельности по ресурсному сопровождению непрерывного профессионально-личностного саморазвития школьных руководителей, рефлексия результатов. Управляющий совет как коллективный субъект управления в своём составе содержит общественные независимые комиссии, обеспечивающие информационную, консалтинговую, консультативную, методическую поддержку, экспертизу результативности работы всех компонентов системы.

Взаимодействие субъектов в образовательной системе ПП руководителей школ мы понимаем как целенаправленную интеграцию, кооперацию, налаживание партнёрских отношений между органами управления образованием, учреждениями и структурными подразделениями ПП, управляющим советом как коллективным субъектом, руководителями школ, преподавателями ПП, специалистами органов управления образованием как персональными субъектами управления. Данное взаимодействие обеспечивает поддержание и развитие образовательной системы ПП руководителей школ, сохранение или видоизменение структуры, способствующие переводу её в новое качественное состояние на основе собственных тенденций, закономерных связей, принципов управления развитием.

Между персональными субъектами управления развитием возникает интерактивное взаимодействие, которое направлено на развитие профессиональных качеств и личностных свойств школьных руководителей.

В управляемой подсистеме многоуровневый объект управления развитием характеризуется содержательным взаимодействием компонентов муниципальной образовательной системы. К числу основных компонентов управления развитием муниципальной системы ПП школьных руководителей мы отнесли: муниципальный компонент ПП руководителей школ; локальный компонент (образовательный процесс в системе ПП руководителей школ); субъектно-личностный компонент (процесс самообразования); разнообразные варианты дополнительных профессиональных образовательных программ; дифференцированную сеть образовательных учреждений ПП и др. На муниципальном уровне изменение структуры управления характеризуется переходом к государственно-общественному управлению, появлением научных школ, открытием научных лабораторий, использованием резервов окружающего социума. Силами научной школы, занимающейся проблемами ПП руководителей школ в г. Курске, осуществляется проектирование муниципальных требований к содержанию, уровню и качеству управленческой подготовки руководителей школ города, разработка профессионально-личностной характеристики руководителя школы современного типа, что составляет муниципальный компонент ПП руководителей школ. К процессу проектирования привлекаются специалисты органов управления образованием и представители педагогической общественности как основные «заказчики». За основу в процессе разработки муниципальных требований берутся федеральные требования к ПП школьных менеджеров, осуществляется их интерпретация на местном уровне. На локальном уровне учёными ФПК и ППРО обосновывается процессуальная и технологическая сторона профессиональной переподготовки, определяются её виды, формы с позиции обеспечения условий для развития активности субъектов управления. Особое значение на данном уровне придаётся внедрению технологии саморазвития личности, которая ориентирована на внутренние психологические ресурсы обучающегося. Используемые технологии предусматривают включение руководителей школ в активную учебно-практическую деятельность. Особую поддержку получают современные интерактивные технологии, концентрированное обучение, новые информационные технологии. В целях активизации обучения используется субъектный опыт слушателей. На субъектно-личностном уровне обеспечивается мотивационная готовность к непрерывному профессионально-личностному саморазвитию в условиях динамичных перемен. Осуществляется ориентация субъектов ПП руководителей школ на использование форм и методов, способствующих самоопределению, самопроектированию и их рефлексивному самоанализу. Названные компоненты управляемой подсистемы также находятся во взаимодействии на уровне согласования целей, организации процесса и интерпретации результатов. Так, в процессе проектирования муниципального компонента ПП школьных руководителей происходит согласование с образовательным процессом ПП, а также с процессом самообразования школьных руководителей. То же самое характерно и для других компонентов управляемой подсистемы. Обратная связь управляющей и управляемой подсистем в условиях инновационных преобразований реализуется посредством рефлексивных процессов. Так, оценка качества реализации политики в области ДПО, направленной на обеспечение профессионально-личностного саморазвития школьных управленцев, осуществляется посредством педагогического мониторинга, экспертной оценки качества ПП руководителей школ. Обратная связь позволяет выявить и поддержать «точки роста».

В ходе исследования мы пришли к выводу, что процесс развития муниципальной системы ПП школьных менеджеров можно считать управляемым, если происходящие в нём изменения соответствуют прогнозируемым; созданы условия для мотивации управленческих кадров на деятельность в постоянно меняющихся условиях; управляющая подсистема владеет средствами управления, обеспечивающими развитие системы при сохранении её целостности и устойчивости; управляемая подсистема как объект управления реализует образовательные, обеспечивающие и инновационные процессы ПП руководителей школ; функции управления наполняются новым содержанием; технология управления развитием адекватна целям и задачам развития системы ПП школьных руководителей; субъекты управления готовы к решению задач управления развитием на основе идей полисубъектности.

На муниципальном уровне нами выявлены следующие тенденции управления развитием: организационно–методическая поддержка инноваций в системе ПП в масштабе города; управление развитием образовательной системы ПП через управленческие инновации (полисубъектное управление, формирование управляющего совета с его отделами: экспертным советом, аттестационной комиссией, информационными, консультативными, консалтинговыми службами, интерактивное взаимодействие персональных субъектов управления); усиление координации в процессах управленческих инноваций, придание им целенаправленности и планомерности на основе программ развития управленческого образования на муниципальном уровне.

Анализ позволяет выделить три основных подхода (стратегии) к управлению развитием муниципальной системы ПП школьных руководителей:

- стратегия локальных изменений (создание новых элементов – муниципальный компонент ПП руководителей школ, локальный, субъектно–личностный компоненты);
- стратегия модульных изменений (структурные единицы, реализующие новые функции, управляющий совет);
- стратегия системных изменений, предполагающая полную реконструкцию муниципальной системы ПП руководителей школ на основе общего замысла (концепции).

В ходе формирования инновационной структуры управления развитием ПП руководителей школ нами использовалась стратегия системных и модульных изменений,

основанная на разработанной нами концепции управления развитием ПП руководителей школ на муниципальном уровне, опирающаяся на матричную систему управления. Это отражено на схеме 1.

Выделяются следующие основные элементы структуры управления ПП руководителей школ на муниципальном уровне: органы управления (управляющая и управляемая подсистемы); их функции, права, ответственность; уровни управления; управленческие связи (внутренние, внешние, вертикальные, горизонтальные) и отношения (подчинения, координации, кооперации и др.).

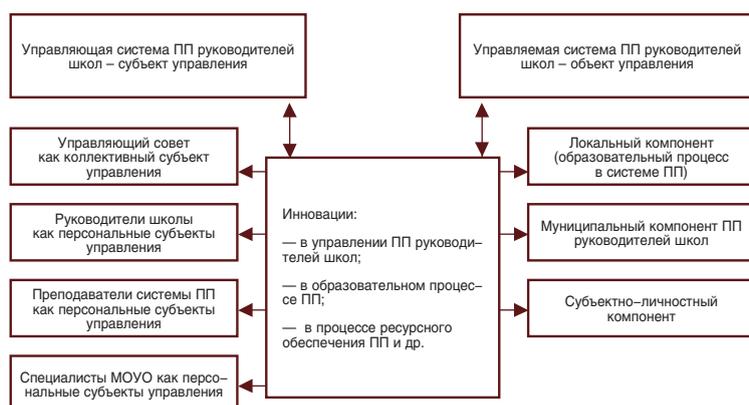


Схема 1. Структурный компонент управления развитием ПП руководителей школ на муниципальном уровне

Мы исходили из того, что всякий орган управления имеет иерархическое строение. Иерархичность обуславливает характер организационных отношений в автономных самоуправляемых организационных структурах. Организационные отношения – это способ, которым сгруппированы управленческие работы, необходимые для реализации функций организационной структуры управления в её компонентах, где распределены полномочия и ответственность за их выполнение между исполнителями, определены их компетенции.

К компетенции *управляющей подсистемы* ПП руководителей школ относятся:

- обеспечение взаимодействия субъектов ПП руководителей школ в процессе формирования «социального заказа» на подготовку руководителей школ современного типа;
- совместная разработка концепции управления развитием ПП руководителей школ на муниципальном уровне;
- моделирование требований к современному школьному менеджеру;
- проектирование и реализация целевых программ развития в области ДПО, договоров комитета образования и факультета повышения квалификации на осуществление профессиональной переподготовки;
- оказание информационной, методической, консалтинговой поддержки школьным руководителям города в процессе их непрерывного профессионально-личностного саморазвития, проведения мониторинговых исследований, экспертной оценки.

К компетенции *управляемой подсистемы* ПП руководителей школ относятся:

- разработка, реализация и развитие образовательного, инновационного и обеспечивающего процессов ПП руководителей школ (проектирование и реализация дополнительных профессиональных образовательных программ; самопроектирование и реализация индивидуальных образовательных маршрутов слушателей ПП); технологическое обеспечение профессиональной переподготовки;
- мотивация руководителей школ города к непрерывному профессионально-личностному саморазвитию в условиях динамичных перемен.

Организационные отношения, сложившиеся в инновационной структуре управления развитием ПП руководителей школ на муниципальном уровне, обеспечивают децентрализацию управления. Децентрализация характеризуется возможностью гибкого реагирования на изменение внешних условий, оказывающих влияние на образовательную систему ПП школьных менеджеров. Благодаря децентрализации управления обеспечивается максимальное включение субъектов управления в активную совместную деятельность, делегирование полномочий, формируется взаимная ответственность за результаты совместного труда, появляется чувство удовлетворённости.

В инновационной структуре управления перераспределяются права, полномочия, ответственность между её элементами на основе предоставления свободы в действиях субъектов. В работе показано отличие традиционной, функциональной структуры управления ПП руководителей школ от инновационной, в которой преобладает деятельность самоуправляемых структур, их координация обеспечивается управляющим советом. Отмечено, что основным управленческим органом в г. Курске является Комитет образования во главе с его председателем. По своему функциональному назначению Комитет образования города прежде не занимался анализом и прогнозом развития системы ПП руководителей школ, поддержкой педагогических инноваций в данной системе. Согласно совместно разработанной субъектами управления матричной структуре управления, Комитет образования г. Курска реализует новые, ранее не свойственные ему функции: осуществляет государственную, региональную и муниципальную политику в сфере ПП руководителей школ; решает вопросы концептуального, нормативно-правового, экономического и организационного функционирования названной системы, осуществляет контроль за практической реализацией муниципального компонента ПП, обеспечивает условия для непрерывного профессионально-личностного развития управленцев-профессионалов. В процессе реализации этих новых функций Комитет образования города вступает в творческое взаимодействие с учреждениями ПП и руководителями школ. Органом, в функции которого входит обеспечение этого взаимодействия, кооперации является управляющий совет. Задачи управляющего совета связаны с разработкой стратегии, выработкой концепции, координацией взаимодействия субъектов профессиональной переподготовки по разработке ресурсной составляющей образовательной системы ПП школьных управленцев. В его состав входят: председатель Комитета образова-

ния г. Курска, заместитель председателя Комитета образования г. Курска, начальник отдела кадров Комитета образования, директор научно-методического центра г. Курска, декан ФПК и ППК КГУ, заведующая кафедрой непрерывного профессионального образования (ранее управления школой и педагогического мастерства), преподаватели ФПК и ППК, руководители школ. Управляющий совет как коллективный субъект управления обеспечивает интеграцию всех участников процесса ПП руководителей школ на муниципальном уровне, прежде всего, персональных субъектов управления, направляет усилия на развитие ценностей, целей, ресурсов профессиональной переподготовки как объекта управления. Таким образом, матричная структура управления обеспечивает активное творческое участие, свободу действий всех субъектов ПП руководителей школ в управлении развитием, расширяет их полномочия посредством включения в работу комиссий, служб, временных творческих коллективов, формирует чувство удовлетворённости совместной деятельностью. Но главное – опосредованно влияет на творческое саморазвитие руководителей школ как субъектов управления, как авторов своей профессиональной судьбы.

В связи с вышеизложенным, управление развитием ПП руководителей школ на муниципальном уровне характеризуется как многоуровневое, полисубъектное, диалогическое взаимодействие коллективного и персональных субъектов управления в инновационной структуре управления. Этой новой организационной структуре присуща децентрализация управления, расширение прав, свобод, полномочий субъектов, развитие их творческой активности. Обратные связи в данной структуре управления осуществляются преимущественно в виде рефлексивных процессов, обеспечивающих целенаправленный перевод системы ПП руководителей школ в новое качественное состояние – режим непрерывного профессионально-личностного саморазвития школьных руководителей.

В русле исследования управление развитием ПП руководителей школ на муниципальном уровне рассматривалось с учётом системного, антропологического, синергетического, квалиметрического подходов. Целесообразность использования этих методологических установок обосновывается тем, что объектом управления развитием является многоуровневая образовательная система ПП руководителей школ, в которой осуществляется творческое взаимодействие субъектов управления по решению задач развития системы.

Обращение к системному подходу позволило сделать вывод об управлении развитием ПП руководителей школ как о творческом процессе создания и реализации конкретными субъектами управления инновационного опыта формирования ценностей, целей, содержания, видов и технологий, а также соотнесения его результатов с исходным замыслом на основе управленческой рефлексии. Это потребовало целостного рассмотрения управления развитием ПП руководителей школ, выявления многообразных типов связей, формирования единого теоретического представления, разработки принципов, функций, критериев эффективности управления развитием ПП на муниципальном уровне. На основе системного подхода были выявлены новые, адекватные современности, принципы управления развитием.

Согласно системному подходу, охарактеризованы инновационные функции управления развитием ПП руководителей школ (прогностическая, регионоориентированная, культурно-созидательная, ценностно-ориентационная, акмеологическая, гуманитарная, нормативно-регулирующая).

Прогностическая функция проявляется в способности предвидеть будущие (возможные) проблемы профессиональной деятельности школьных руководителей города и разрабатывать опережающие конструктивные модели их разрешения, прогнозировать последствия принимаемых решений.

Регионоориентированная функция управления развитием призвана учитывать потребности региона в квалифицированных кадрах руководителей школ. В соответствии с этим образовательная система ПП руководителей школ должна быть открытой, гибкой, мобильной, способной к естественной самоорганизации, структурно-функциональному упорядочиванию. Это предполагает возникновение внутри неё профессиональных ассоциативных образований, появление новых альтернативных форм, сочетание механизмов, обеспечивающих обратную связь системы с «заказчиком» и «потребителем», учёт их меняющихся потребностей.

Культурно-созидательная функция связана с созданием многоуровневого социокультурного пространства в регионе, позволяющего личности реализовать свободу выбора уровня, направленности преобразований в управленческой деятельности с учётом культурных традиций, сложившихся в регионе, осваивать ценности профессионально-личностного саморазвития, сохранять и развивать неповторимость и уникальность культуры каждого субъекта управления, обеспечивать диалоговое взаимодействие субъектов управления на основе толерантности, уважения прав, самобытности других.

Ценностно-ориентационная функция выступает в качестве регулятора сознания, побудительной причины, направляющей деятельность субъектов управления на совместное принятие ценностей, целей, реализуется в триаде «ценности-цели», «ценности-чувства», «ценности-действия».

Акмеологическая функция. Основные «усилия» акмеологической функции управления ПП направлены на развитие духовно-нравственных качеств, креативности, индивидуальности руководителей школ как субъектов управления.

Гуманитарная функция управления развитием нацелена на создание благоприятных условий для самопознания, самосовершенствования субъектов управления.

Нормативно-регулирующая функция управления развитием направлена на упорядочение отношений между субъектами инновационной организационной структуры управления, разграничение их компетенции, определение объёма полномочий, состава функциональных обязанностей на основе создания нормативно-правового обеспечения управления развитием ПП руководителей школ на муниципальном уровне.

На основе системного подхода были определены условия управления развитием муниципальной образовательной системы ПП руководителей школ.

Антропологический подход к исследованию позволил уточнить ценности, цели образовательной системы ПП руководителей школ, определить ожидаемые результаты в деятельности всех субъектов управления, разработать содержание их деятельности, выявить условия достижения стратегических целей развития ПП руководителей школ. В качестве приоритетной цели-ценности в образовательной системе ПП школьных руководителей рассматривались опережающая подготовка управленцев современного типа, способных к продуктивной деятельности по управлению ОУ, готовых к саморазвитию, творческому становлению и росту, самосозиданию. В образовательной системе ПП руководителей школ, согласно антропологическому подходу, утверждается мысль, что взрослый человек сам выбирает траекторию своего развития. Поэтому проблема управления развитием на субъектно-личностном уровне

приобретает форму проблемы самоуправяемого развития (Т.М. Давыденко, В.С. Лазарев, Н.Н. Моисеев, Г. Олпорт, М.М. Поташник).

Идеи синергетики направили поиск на активное использование внутренних ресурсов муниципальной системы ПП руководителей школ как саморегулируемой целостной системы непрерывного профессионально–личностного саморазвития руководителей школ. Это позволило в процессах самоорганизации выявить точки роста, связанные с творческой, преобразовательной деятельностью субъектов управления, развитием их инициативы.

Квалиметрический подход состоял в ориентации на многообразие приёмов и способов получения количественных оценок качества различных педагогических объектов и процессов, что позволило сформулировать критерии и показатели, оценить целостность концепции, выявить результативность системы управления развитием, определить удовлетворённость всех субъектов управления результатами профессиональной переподготовки. Согласно данному подходу, на муниципальном уровне уточнялись характеристики, связанные с менталитетом, культурой, мастерством, профессиональной компетентностью современного руководителя школы, что позволило с позиции сегодняшнего дня определить содержательное наполнение категории «ключевые компетентности» и «ключевые компетенции» управленцев–профессионалов. Данные понятия служили основой для определения количественных и качественных изменений в уровне управленческой компетентности руководителей школ, освоивших муниципальные требования к содержанию, уровню и качеству профессиональной переподготовки руководителей общеобразовательных учреждений по дополнительной профессиональной образовательной программе «Менеджмент в образовании».

Для нашего исследования представляло особую важность определить те изменения, которые благодаря избранной нами идеи полисубъектности, произошли в собственной деятельности руководителей школ как авторов своей «профессиональной судьбы». Такие изменения выражались в становлении и развитии профессиональных ценностей, в «приращении» управленческих знаний, умений, навыков, формировании опыта творческой, преобразовательной деятельности, опыта эмоционально–ценностного отношения к управленческой деятельности, опыта профессионально–личностного саморазвития, самосозидания. Под *управленческой компетентностью* мы понимаем личностную, мотивационную готовность, способность к реализации специальной, социальной, индивидуальной, личностной, образовательной, самообразовательной, методологической и технологической компетенций в управленческой деятельности на основе созидания и преобразований. Кроме того, компетентность нами рассматривается как степень соответствия задач продуктивного управления ОУ и результативности решаемых проблем в данной сфере. В структуре ключевых управленческих компетентностей руководителей школ мы выделяем специальную компетентность – владение собственно профессиональной деятельностью на достаточно высоком уровне, способность прогнозировать своё дальнейшее профессиональное развитие; социальную компетентность – владение совместной деятельностью, сотрудничеством, формированию ответственности за результаты своего профессионального труда; личностную компетентность – владение приёмами личностного самовыражения и саморазвития, средствами противостояния профессиональным деформациям личности; индивидуальную компетентность – владение приёмами самореализации и развития индивидуальности в рамках профессии, готовность к профессиональному росту, способность к индивидуаль-

ному самосохранению, неподверженность профессиональному старению, умение организовать рационально свой труд без перегрузок; образовательную компетентность, которая обеспечивает содержательную и технологическую стороны профессионально–личностного роста управленцев; самообразовательную компетентность, являющуюся основой для обеспечения ценностно–смысловой сферы, мотивационной готовности, самоорганизации школьных руководителей. Кроме того, мы учитывали то, что современные школьные управленцы сегодня выполняют такие функции, которые в предыдущие годы не составляли содержание их профессиональной деятельности.

Так, сегодня руководители школ, чтобы успешно осуществлять управление ОУ, должны в совершенстве знать основы правовых, экономических знаний, маркетинговой деятельности, владеть исследовательскими, опытно–экспериментальными, технологическими компетенциями, реализовывать их в собственной управленческой деятельности. В связи с этим мы посчитали необходимым осуществить дальнейшее развитие специальной компетентности, обогатив её компонентами методологической и технологической компетентности. Под *методологической компетентностью* мы понимаем владение методологическими и теоретическими основами управления образовательным учреждением, ориентацию на профессиональные ценности, умение справляться с жизненными ситуациями (большинство из которых трудно прогнозировать), применять ответственные, взвешенные решения, предвидеть их последствия, готовность к осуществлению ценностно–ориентированного управления ОУ на творческой основе, способность к эмпатии. *Технологическую компетентность* мы рассматриваем как готовность и способность поэтапно осуществлять преобразовательную деятельность в управлении на основе творчества и созидания. Овладение всеми вышеназванными ключевыми компетентностями способствует достижению руководителями школ управленческого мастерства, «акме» профессионализма.

Развитие управленческой компетентности руководителей школ рассматривается нами в контексте непрерывного образования школьных руководителей. Идеи непрерывности ПП руководителей школ предполагают опережающее прогнозирование будущих проблем школьного образования и профессиональной деятельности управленцев, а также заблаговременную подготовку к их решению. Согласно В.А. Сластенину, образование будущего требует выполнения функции опережения, выступающей как мысленная интеграция всех необходимых предпосылок реализации цели, как создание информационной модели, предваряющей результат деятельности. Согласно этому, в нашем исследовании разрабатывалась концептуальная модель управления развитием профессиональной переподготовки школьных руководителей на муниципальном уровне, которая носила ярко выраженную прогностическую направленность. Её реализация включала совместные продуктивные действия муниципальных органов управления образованием, учреждений ПП, педагогической общественности по прогнозированию и обеспечению непрерывного профессионально–личностного саморазвития школьных руководителей.

Одним из ведущих компонентов концептуальной модели выступает общепризнанная субъектами управления цель. На её реализацию влияет ряд факторов: внешние, синергетические, внутренние и субъектно–личностные. Их одновременное влияние обуславливает необходимость разработки программы перехода от стратегии «выживания» к опережающему развитию системы ПП руководителей школ. К числу ведущих факторов ПП руководителей школ принадлежит фактор региона, оказывающий влияние на развитие образовательной системы ПП, определяющий её инновационные функции, прежде всего, регионоориентированную. Интегрирующим фактором является стратегическая городская программа развития управленческих кадров образования, разработанная субъектами управления развитием, обобщённая модель личности и профессиональной деятельности школьных руководителей, концепция управления развитием ПП руководителей школ, основанная на идеях полисубъектного управления.

В процессе построения концептуальной модели были установлены следующие тенденции управления развитием ПП руководителей школ на муниципальном уровне: возрастание роли и значения проблемы качества ПП в формирующейся государственной политике России, регионов, муниципалитета; муниципализация управления; изучение и учёт «социального заказа», личностных потребностей в ПП; становление и развитие законодательной и нормативно-правовой базы обеспечения ПП руководителей школ, децентрализация и демократизация; совершенствование образовательного процесса ПП для обеспечения условий опережающего профессионально-личностного развития руководителей ОУ.

В результате исследования был выявлен ряд закономерных связей, учёт которых оптимизирует управление развитием ПП школьных руководителей. Наиболее существенными из них являются: эффективность управления развитием ПП на муниципальном уровне зависит от качества преобразований в федеральной и региональной политике ДПО; системность и качество управления процессом повышения квалификации руководителей школ на муниципальном уровне создают условия для непрерывного профессионального образования названных субъектов; открытость управляющей и управляемой систем ПП руководителей школ через взаимодействие с социокультурной средой и другими образовательными институтами обеспечивает их развитие и саморазвитие; эффективность управления развитием непосредственно сказывается на продуктивности управления образовательными учреждениями в регионе; полисубъектное взаимодействие субъектов управления развитием ПП руководителей школ обеспечивается творческой исследовательской «инициативностью» всех участников ПП.

Важнейшей составной частью концептуальной модели стали принципы управления развитием. Под принципами мы понимали основное, исходное положение какой-либо теории, науки. Применительно к проблеме управления развитием принципы отражают сущность полисубъектного управления, механизмы его реализации. Принципы являются «опорными, исходными положениями для организации практической деятельности», они вместе с закономерностями и тенденциями являются «ядром» педагогической теории. К принципам управления развитием ПП руководителей школ мы отнесли следующие принципы: демократизации, полисубъектности и кооперации различных субъектов управления; сочетания индивидуальной, групповой рефлексии, творческой самореализации субъектов управления; объективности; полисубъектной направленности управления; главного звена (сущности); интегральности, оптимизации совместной деятельности субъектов управления; действенности и эффективности; открытости; учёта особенностей обучения взрослых.

На этом основании сущность управления развитием ПП руководителей школ состоит в обеспечении полисубъектного взаимодействия в образовательной системе, перевод её в новое качество – режим непрерывного профессионально-личностного саморазвития руководителей школ региона.

Разработка концептуальной модели управления развитием ПП руководителей школ потребовала определения условий её реализации. К числу условий результативности управления развитием мы отнесли: усиление научной составляющей ПП руководителей школ; совместную разработку субъектами управления муниципальных требований к ПП руководителей школ; качество организационно-педагогической поддержки инноваций в городе; диверсификацию дополнительных профессиональных образовательных программ; развитие субъектных ха-

рактических характеристик руководителей ОУ («лидер», «решатель», «преобразователь», «творец», «созидатель», «автор»); обеспечение качественного ресурсного сопровождения ПП руководителей школ; осуществление мониторинга ПП как предостережение от некомпетентных действий; оценку качества ПП руководителей школ и удовлетворённость субъектов управления развитием на основе квалиметрических оценок.

Внедрение модели управления развитием ПП руководителей школ на муниципальном уровне осуществлялось на основе соответствующей технологии, целью которой являлся поэтапный перевод муниципальной системы ПП в новое качество – режим непрерывного профессионально-личностного саморазвития школьных руководителей. Технология управления развитием ПП школьных управленцев включала несколько этапов.

Первым этапом технологии выступал *проблемно–целевой* этап разработки концепции управления развитием. Он предполагал выявление основных проблем, решение которых будет способствовать развитию муниципальной системы ПП при сохранении её целостности и устойчивости; определение и принятие ценностей, целей и смыслов перевода муниципальной системы ПП в режим развития.

На втором этапе технологии управления развитием ПП руководителей школ (*проектировочном*) осуществлялось проектирование муниципального и личностного «заказа» на профессиональную переподготовку школьных управленцев города, разработку инновационной структуры полисубъектного управления развитием ПП.

Третий этап в технологии управления развитием ПП руководителей школ (*предметно–содержательный*) направлял деятельность преподавателей ФПК и ППРО и других персональных субъектов управления на разработку муниципальных требований к содержанию и уровню профессиональной переподготовки руководителей школ; к содержанию дополнительных профессиональных образовательных программ, индивидуальных образовательных маршрутов и программ самообразования. Конструирование муниципальных требований к содержанию, уровню и качеству ПП руководителей школ включало: 1) определение общей характеристики базового управленческого (профессионального) образования руководителя ОУ, его ценностей, целей, трудоёмкости образовательной профессиональной программы; 2) описание сфер профессиональной деятельности руководителей школ, освоивших программу; 3) общую характеристику требований к уровню подготовки лиц, освоивших образовательную программу для получения дополнительной квалификации «руководитель ОУ», перечень необходимых знаний, умений и навыков, «ключевых компетенций»; 4) обязательный минимум содержания ПП; 5) условия реализации дополнительной профессиональной образовательной программы. На основе муниципальных требований к ПП руководителей школ разрабатывались дополнительные профессиональные образовательные программы, индивидуальные образовательные маршруты, программы самообразования, акмеограммы школьных управленцев. На этом этапе особое значение придавалось сотворчеству субъектов управления.

Четвёртый этап (*организационный*) обеспечивал организацию образовательного процесса, его ресурсное сопровождение, взаимодействие с органами управления образованием, с научными коллективами и базовыми ОУ.

Заключительный этап технологии (*рефлексивно–оценочный*) предполагал выявление результатов развития муниципальной системы ПП посредством мониторинга, экспертизы, групповой и индивидуальной рефлексии, оценки. В диссертации основные результаты представлены в виде технологической карты управления развитием ПП руководителей школ на муниципальном уровне.

Для реализации «социального заказа» и муниципальных требований использовалась технология, отличительной особенностью которой явилось то, что она предусматривала приоритет профессионально–личностного саморазвития школьных руководителей. Для разработки содержания были привлечены все субъекты муниципальной образовательной системы: коллективный субъект управления в лице управляющего совета при муниципальном органе управления образованием и персональные субъекты в лице преподавателей системы ПК и ПП, руководителей ОУ, специалистов органов управления образованием. Они составили творческую группу, которая привлекалась к работе над созданием прогностических, описательных, объяснительных моделей управления развитием ПП руководителей школ, построенных на основе: научного обоснования и чёткого определения философского замысла управления развитием; рефлексии процесса и результата; экспериментального апробирования содержания муниципального стандарта ПП руководителей школ; мониторинга эффективности проекта; взаимосвязи с органами управления образованием, с базовыми ОУ, с другими ФПК и научными коллективами; нормативно–правового и другого ресурсного обеспечения процесса управления развитием ПП руководителей школ на муниципальном уровне.

Результативность предложенной концептуальной модели управления развитием муниципальной системы ПП руководителей школ определялась на основе следующих критериев: *переход образовательной системы ПП школьных управленцев на более высокий уровень* (положительная динамика образовательной системы ПП, повышение качества реализации образовательных программ, качества преподавания, повышение качества формирования «ключевых компетенций» руководителей школ, развитие инновационных процессов, развитие профессиональной деятельности руководителей школ, развитие способностей субъектов управления к сотрудничеству и сотворчеству, создание благоприятного психологического и инновационного климата в ОУ); *инновационность деятельности субъектов управления* развитием ПП (появление новых элементов структуры управления, инновационных функций управления развитием системы ПП; становление руководителей школ субъектами профессиональной переподготовки; модернизация содержания, технологий и форм организации образовательной деятельности); *положительная оценка результатов* ПП руководителей школ со стороны её субъектов, «заказчиков» и «потребителей» (позитивная динамика профессионально–личностной «Я–концепции» руководителей школ; *удовлетворённость органов управления образованием* качеством ПП школьных управленцев; *позитивное отношение педагогических коллективов, родительской общественности* к результатам развития профессиональной переподготовки руководителей школ).

В исследовании осуществлялась экспериментальная проверка разработанной концептуальной модели и технологии управления развитием ПП школьных руководителей. Исследование охватывало муниципальный, локальный и субъектно–личностный компоненты образовательной системы ПП руководителей школ. На первом этапе проверки мы провели констатирующий эксперимент, целью которого было оценить исходный уровень готовности субъектов управления развитием к совместной деятельности по целеполаганию, планированию, организации согласованных действий по обеспечению нового качества образовательной системы ПП руководителей школ, мотивации на сотворчество. Мы исходили из того, что творческое взаимодействие субъектов возможно только в условиях инновационной структуры управления развитием ПП, в основе которой – поли–

субъектное взаимодействие всех участников образовательной системы ПП руководителей школ. Сотворчество субъектов управления развитием продуктивно осуществляется при условии высокой теоретической подготовки всех участников данного процесса, поскольку способность к полисубъектному взаимодействию предполагает наличие высокого уровня компетентности. В связи с этим одной из задач констатирующего эксперимента было выявление уровня сформированности управленческих знаний и умений у руководителей школ, а также способности принимать взвешенные решения, предвидеть их последствия для продуктивного управления школой.

На данном этапе анализировался опыт осуществления ПП руководителей школ г. Курска, дополнительно использовались данные об организации названных процессов на ФПК и ППРО Москвы, Новосибирска, оценивалось качество стратегического планирования развития кадровых ресурсов в городе, содержание, уровень и качество муниципальных требований к ПП руководителей школ, дополнительных профессиональных образовательных программ, изучалось ресурсное обеспечение управления развитием.

В ходе констатирующего эксперимента были выделены три группы, условно обозначенные M_1 , M_2 , M_3 . В группу M_1 входили руководители школ, имеющие значительный опыт управленческой деятельности и неоднократно обучавшиеся в образовательной системе повышения квалификации. В группу M_2 вошли руководители ОУ, имеющие небольшой стаж работы, но зарекомендовавшие себя как «лидеры», «решатели», «творцы», «созидатели» в образовательном пространстве города. В группу M_3 включались слушатели, только приступившие к работе в качестве руководителей школ.

В результате констатирующего эксперимента установлено, что группу только приступивших к управленческой деятельности руководителей школ (M_3) характеризовало отсутствие опыта совместной творческой деятельности с другими субъектами образовательной системы ПП руководителей школ. В качестве основной причины был назван низкий уровень теоретической подготовки этих субъектов к управленческой деятельности. Из данной группы 16% слушателей (из всех трёх регионов) имели низкий уровень управленческой компетентности. Этот уровень характеризовался недостаточной сформированностью методологической и технологической компетентности, мотивационной, операционной и рефлексивной сфер специальной, социальной, личностной, индивидуальной, образовательной, самообразовательной компетентностей.

В ходе констатирующего эксперимента выяснилось, что 52% школьных управленцев вышеназванных регионов владеют управленческими компетентностями на достаточно необходимом (минимальном) уровне, что значительно снижает качество решения управленческих задач (группа M_1). Конструктивный уровень управленческого мастерства как высший уровень проявления компетентности отмечен лишь у 12% руководителей школ, принявших участие в эксперименте (группа M_2). Это свидетельствовало о недостаточно высоком уровне управленческого мастерства руководителей школ, что связано с отсутствием концепции управления развитием ПП руководителей школ на муниципальном уровне, ориентацией муниципальной образовательной системы ПП на подготовку руководителей-технократов, игнорированием образовательных потребностей в непрерывном профессионально-личностном саморазвитии, отсутствием базового управленческого образования у большинства руководителей школ, недостаточным применением управленческой рефлексии др.

В ходе констатирующего эксперимента анализировались негативные явления в муниципальной образовательной системе ПП руководителей школ и определялись основные направления её обновления: осуществление стратегического планирования, формирование концепции управления развитием ПП руководителей школ; изменение в организационных структурах

управления на основе взаимодействия, соуправления; появление новых управленческих функций; формирование механизмов мониторинга результативности данной образовательной системы; обеспечение ресурсной поддержки ПП руководителей школ.

Завершающий этап констатирующего эксперимента был посвящён оценке локального уровня управления развитием ПП руководителей школ (ФПК и ППРО). Оценивалось качество проектирования образовательной подготовки руководителей школ (её концептуализации, параметризации, технологического прогнозирования, моделирования, программирования, конструирования); стратегических и тактических целей; учебных планов, дополнительных профессиональных образовательных программ, качество содержания учебных занятий; качество условий деятельности учреждений, осуществляющих ПП руководителей школ; качество результатов профессиональной переподготовки; качество ресурсного обеспечения (кадрового, программно-методического, нормативно-правового, учебно-материального, информационного); качество самоактуализации всех участников образовательного процесса ПП школьных руководителей; качество новой социокультурной образовательной среды.

На локальном уровне управления анализировались предпочтительные для слушателей формы и методы освоения муниципальных требований к содержанию и уровню ПП руководителей школ. Подчёркнуто, что к взрослым обучающимся необходимо осуществлять особый подход, работать с ними «на равных», бережно относиться к их опыту. Были определены варианты управленческой подготовки школьных руководителей: последовательное изучение муниципальных требований, модульная, адаптивная технология их освоения, проблемный и методологический семинары, межкурсовая самостоятельная работа. Большинство принявших участие в опросе слушателей (65%) высказались за обучение по адаптивной технологии освоения муниципальных требований «Менеджмент в образовании». Проблемный семинар как продуктивную форму развития управленческой компетентности выбрали (18%) слушатели всех трёх регионов, в основном начинающие руководители школ группы M_3 . Опытные руководители (группы M_1, M_2), которых характеризует высокий уровень управленческой компетентности, предпочли работу в методологическом семинаре (73%).

Логика формирующего эксперимента заключалась в организации ПП руководителей школ с учётом «социального заказа», сформулированного управляющим советом как коллективным субъектом управления развитием ПП руководителей школ. Эксперимент в основном включал локальный и субъектно-личностный уровни образовательной системы ПП руководителей школ. Формирующим экспериментом было охвачено 297 руководителей ОУ (265 начинающих и 32 опытных), 50 руководителей органов управления образованием, 60 работников научно-методических центров. Руководителей школ погружали в экспериментальную ситуацию, где за счёт системы педагогических условий и позитивных изменений в муниципальной кадровой политике, можно было проследить степень (объём, величину) и устойчивость результатов реализации концептуальной модели управления развитием ПП руководителей школ. В нашем исследовании анализу подвергались одни и те же группы: они выступали и в роли контрольных (учитывалось их первоначальное состояние), и в качестве экспериментальных (выявлялось их состояние в процессе обучения и после обучения). Эксперимент сохранял естественные условия образовательного процесса в системе ДПО школьных руководителей, проводился в течение 15 лет на базе факультета повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников об-

разования Курского государственного университета, где осуществлялось обучение руководителей муниципальных ОУ г. Орла, г. Брянска, г. Губкина Белгородской области, г. Курска по разработанным преподавателями факультета требованиям к профессионально-управленческому образованию. С 2000 г. обучение основывалось на федеральных, региональных и муниципальных требованиях. Дополнительные данные из других регионов использовались за последние пять лет.

Цель формирующего эксперимента заключалась в апробации новой структуры управления развитием ПП руководителей школ на локальном и субъектно-личностном уровнях. Ведущими задачами формирующего эксперимента являлись: на основе концепции управления развитием ПП руководителей школ обеспечить реализацию муниципальных требований к уровню и качеству ПП руководителей школ и индивидуальных образовательных потребностей обучающихся; создать условия для обеспечения непрерывного профессионально-личностного саморазвития школьных руководителей; содействовать развитию их целостной управленческой компетентности, способствовать формированию опыта творческой, созидательной, преобразовательной деятельности. Важной задачей формирующего эксперимента было развитие инициативности, творческой активности руководителей школ, мотивированной профессионально-личностной рефлексии.

В ходе формирующего эксперимента были проверены и уточнены факторы, принципы, функции, условия управления развитием ПП руководителей школ; новая организационная структура полисубъектного управления развитием ПП на муниципальном уровне; концептуальная модель управления развитием ПП руководителей школ; виды и формы организации межкурсовой и самообразовательной подготовки руководителей школ.

Формирующий эксперимент проходил в несколько этапов. На первом этапе осуществлялись коллективный поиск методологических оснований управления развитием ПП школьных руководителей на муниципальном уровне, построение концептуальной модели, разработка стратегии и тактики подготовки руководителей школ современного типа. Решение названных задач реализовывалось на уровне взаимодействия, кооперации, интеграции всех субъектов управления развитием ПП руководителей школ. В творческую работу были вовлечены коллективный и персональный субъекты управления развитием. Под руководством учёных кафедры управления школой и педагогического мастерства с активным участием названных субъектов были разработаны: концепция управления развитием ПП руководителей школ на муниципальном уровне, Программа развития муниципальной системы образования до 2005 г., муниципальные требования к ПП руководителей школ. Автор принимала непосредственное участие в разработке названных стратегических документов.

Дополнительные профессиональные образовательные программы, дифференцированные модели обучения руководителей школ в соответствии с опытом, уровнем управленческой компетентности, запросами и образовательными потребностями разрабатывались преподавателями ФПК и ППК.

Для успешного развития методологической и технологической компетентности школьных руководителей преподавателями ФПК и ППРО была организована работа методологического и проблемного семинаров. В ходе формирующего эксперимента исследовалась результативность модульной адаптивной технологии ПП руководителей школ в сочетании с 3 типами семинаров (установочный, проблемный (адаптивный) и методологический) и выполнением творческих управленческих проектов в межкурсовый период.

В ходе формирующего эксперимента была проверена результативность инновационной организационной структуры управления развитием ПП руководителей школ в обеспечении условий

для информационной, методической, маркетинговой, сервисной поддержки ПП руководителей школ. Выявлена приоритетная форма взаимодействия персональных субъектов ПП руководителей школ – интерактивное взаимодействие.

Формирующий эксперимент показал, что руководители ОУ испытывают потребность в проблемной, методологической и технологической направленности профессиональной переподготовки (91%). Это выявилось по всем трём группам слушателей.

В процессе разработки модульной адаптивной технологии ПП руководителей формировались индивидуальные маршруты профессионально–личностного саморазвития слушателей в межкурсовой период. Программа формирующего эксперимента по апробации модульной адаптивной системы ПП руководителей школ дополнялась работой постоянно действующего семинара «Повышение качества образовательного процесса в ОУ: управленческий аспект».

Оценка результативности работы школьных руководителей, освоивших дополнительную профессиональную образовательную программу «Менеджмент в образовании», принявших участие в работе постоянно действующих семинаров (проблемного, методологического), осуществлялась на основе мониторинга качества ПП руководителей школ.

При составлении программы формирующего эксперимента мы учитывали, что слушатели ПП руководителей школ не только сами будут развивать сотрудничество, творческое взаимодействие с субъектами управления, но и подготовятся к реализации интерактивного взаимодействия с членами своего педагогического коллектива по решению актуальных проблем развития ОУ. В этих целях каждое занятие проблемного и методологического семинаров имело полисубъектную направленность. Таким образом, руководитель школы, сформировавший своё авторское видение, позицию, становился проводником ценностно–ориентированных идей полисубъектного управления на «рабочем месте».

Межкурсовое взаимодействие со слушателями, предполагавшее развитие рефлексивных умений руководителей школ, способствующих преобразовательной деятельности в управлении, осуществлялось с учётом выполнения руководителями школ послекурсовых заданий. Выяснилось, что взаимосвязь самостоятельной работы по выполнению послекурсового задания с активным участием в работе постоянно действующих семинаров: проблемного, методологического, проводимых на муниципальном уровне, – основа роста методологической, гуманитарной и технологической компетентности руководителей школ, залог успешных преобразований в ОУ. Подтверждение данной посылки приводится в работе при характеристике организации и результатов самообразовательной деятельности руководителей школ.

Оценка результативности ПП руководителей школ осуществлялась посредством образовательного мониторинга, выполняющего предостерегающие функции. Была собрана информация о качественных изменениях в муниципальной образовательной системе ПП школьных руководителей, наличии позитивного опыта полисубъектного управления, о качестве подготовки руководителей школ современного типа в условиях реализации концепции управления развитием ПП школьных руководителей, действия новой организационной структуры управления, сервисного сопровождения профессиональной переподготовки на муници–

пальном уровне. С этой целью ежегодно составлялась карта мониторинга качества управленческой деятельности руководителей школ города, графики и диаграммы, содержащие данные о продуктивных изменениях в управлении ОУ на каждого руководителя школы города (диагностика на «входе» и завершающая диагностика «на выходе»). На основании данной карты определялась количественная и качественная характеристика контингента слушателей очередного потока, формировалась образовательная политика в работе с данным потоком обучающихся, разрабатывались примерные профессиональные образовательные программы. Таким образом, мониторинг ПП руководителей школ рассматривался нами как механизм управления развитием профессиональной переподготовки на муниципальном уровне. На основе карты мониторинга были выявлены факторы, которые препятствуют профессионально-личностному саморазвитию слушателей. К их числу были отнесены: отсутствие взаимодействия, кооперации всех субъектов образовательной системы ПП руководителей школ, недостаточная ориентация на потенциал научных школ, лабораторий, кризис компетентности, возрастной кризис, наличие стереотипов в управленческой деятельности, некоторые личностные барьеры.

Разработанная и апробированная в ходе формирующего эксперимента концептуальная модель управления развитием ПП руководителей школ на муниципальном уровне была направлена на формирование у школьных руководителей опережающего видения конкретной проблемы развития школы на основании новейших достижений науки, развитие инновационного управленческого опыта, а также на осуществление системного слежения за результатами его управленческой деятельности.

Исследования проблемы дифференцированного подхода к руководителям школ в образовательной системе ПП позволили особо выделить работу с теми из них, кто по своему уровню близок к управленческому мастерству как высшему проявлению управленческой компетентности. Так, в ходе формирующего эксперимента совместно со слушателями были разработаны образовательные маршруты для руководителей инновационных образовательных учреждений и школ (M_1 , M_2), реализующих программы профильного, углублённого изучения отдельных дисциплин, осуществляющих опытно-экспериментальную, исследовательскую, проектную деятельность. Для этих групп предполагалась иная технология профессиональной переподготовки. Она создавала возможность для большей самостоятельности в научно обоснованном решении управленческих проблем.

Дифференциация в ходе проведения профессиональной переподготовки руководителей школ на субъектно-личностном уровне позволила построить лично ориентированную систему ПП руководителей школ, направленную на непрерывное профессионально-личностное развитие школьных управленцев, достижение ими высокого уровня управленческой культуры, мастерства, «акме» профессионализма.

На завершающем этапе формирующего эксперимента уточнялись условия эффективного управления развитием ПП руководителей школ. К их числу были отнесены: прогнозирование изменений во внешней и внутренней среде; построение программы действий управляющей системы по включению всех субъектов, заинтересованных в высоких результатах ПП, в активное сотрудничество и взаимодействие в решении проблем управления развитием ПП школьных руководителей. Важными условиями стали организационно-методическая поддержка инноваций в масштабе города, управление развитием образовательной системы через управленческие инновации (управляющий совет с его отделами: экспертным советом, аттестационной комиссией, информационными, консультативными, консалтинговыми службами); переход к научно-обоснованным методам в управлении развитием образовательной системы, предусматривающий также опору на технологии интерактивного взаимодействия; усиление организованности в процессах внедрения управленческих инноваций, придание им целенаправ-

ленности и планомерности на основе целевых программ развития ПП руководителей школ на муниципальном уровне. Выполнение этих условий способно обеспечить сознательное регулирование процесса развития данной образовательной системы ПП руководителей школ в целях удовлетворения разнообразных потребностей муниципалитета и личности, на основе максимального использования научного, культурного, экономического потенциала региона. Такая ситуация изменила субъект управления, поставила необходимость перехода на субъект–субъектные отношения.

Формирующий эксперимент позволил сделать заключение, что управление развитием ПП руководителей школ на муниципальном уровне обеспечивает перераспределение ресурсов на опережающую управленческую подготовку руководителей школ. С помощью завершающей диагностики «на выходе» изучалась удовлетворённость школьных руководителей формами, методами и результатами профессиональной переподготовки. Было опрошено 94 руководителя ОУ и получены следующие результаты: 27 опытных руководителей (28,7%) высказали пожелание продолжить обучение в системе ПП на основе модульного адаптивного варианта обучения и в качестве дополнения – работать в межкурсовый период в проблемном и методологическом семинарах; 37 человек (39,3%), кроме освоения образовательной программы ПП руководителей школ на модульной основе, пожелали исследовать (под руководством учёных кафедры управления школой и педагогического мастерства КГУ) отдельные научные и практические проблемы в коллективах своих школ, а в перспективе выйти на выполнение научно–исследовательской работы; 23 руководителя ОУ (24,4%) посчитали необходимым последовательное освоение муниципального стандарта «Менеджмент в образовании» и предложили организовать проблемный семинар на базе ОУ, в которых осуществляется опытно–экспериментальная работа, вводятся инновации, созданы управленческие проекты по подготовке к введению государственных образовательных стандартов, к реализации модели управления введением предпрофильного и профильного образования. Всего 47,6 % слушателей высказались за модульное адаптивное освоение стандарта ПП руководителей школ и согласились возглавить школы управленческого мастерства. В процессе интерактивного взаимодействия управляющего совета со слушателями данные руководители были признаны компетентными управленцами, с ярко выраженной управленческой Я–концепцией, высоким уровнем управленческого мастерства.

Проведённое нами исследование показало, что в условиях муниципальной системы ПП руководителей школ может осуществляться поэтапно, её системообразующей формой является управленческое образование, которое подкрепляется включением руководителей школ в работу проблемного, методологического семинаров, обеспечивающих ориентацию руководителей на профессиональное «авторство», преобразовательную, созидательную деятельность в управлении. Существенную помощь в процессе ПП руководителей школ оказывало сервисное сопровождение, реализуемое управляющим советом (информационное, консультативное, консалтинговое, методическое, экспертное и др.).

Оценка качества ПП руководителей школ осуществлялась в ходе инспектирования, экспертной оценки деятельности ОУ (аттестация ОУ), работы комиссий по аттестации педагогических и управленческих кадров образования, оценивавших уровень управленческой компетентности руководителей школ. Названными служба–

ми отмечались значительные позитивные изменения в уровне гуманитарной, методологической и технологической компетентности школьных руководителей у всех трёх групп обучающихся (M_1 , M_2 , M_3) (диаграмма 1).

Прирост по показателям управленческой компетентности в среднем составил 14%, 15%, 20% в группе M_1 ; 11%, 19%, 15% в группе M_2 ; 16%, 11%, 33% в группе M_3 соответственно. По сравнению с курсовым уровнем наблюдалась положительная динамика таких видов управленческой компетентности, как методологическая и технологическая. Особенно эта динамика проявлялась в группе M_3 в гуманитарном и технологическом блоках.



Изучение промежуточных (в процессе и в конце курсового обучения) и отсроченных (через год после обучения) результатов ПП руководителей школ показало, что реализованные в экспериментальном обучении концептуальные основы управления развитием ПП руководителей школ способствуют переводу образовательной системы ПП руководителей школ с одного уровня на другой, более высокий, обеспечивают инновационность деятельности субъектов управления, соотносят провозглашённые цели со способами их достижения и реально полученными результатами, улучшающими качественные показатели управления, позволяют усовершенствовать сложные интегральные управленческие умения, развивать их в послекурсовой период. Через год после обучения профессионально значимые управленческие умения обнаружили 78% испытуемых (до обучения ими владели только 57%). Особенно это отмечается в части формирования гуманитарной и технологической компетентности. Выявлено, что в результате опытного обучения по разработанной нами программе произошли значительные изменения в прогнозировании, планировании и преобразовательной деятельности руководителей ОУ. Умениями коллегиального планирования деятельности школы на учебный год успешно овладели 77% руководителей (до обучения на ФПК и ППРО – 64%), организации и координировании работы педагогического коллектива школы – 83% (до обучения – 57%), внутришкольного инспектирования – 96% (до обучения – 63%), инновационного обновления образовательного процесса – 74% (до обучения – 52%). Свыше 76 % слушателей овладели системным подходом к разработке программно-методического обеспечения деятельности ОУ в условиях модернизации.

Управленческая компетентность руководителей ОУ оценивалась не только по уровню сформированности профессионально значимых знаний и умений. Важное место отводилось исследованию её продуктивности и направленности на обеспечение творческой, созидательной деятельности в управлении, изучению динамики развития управленческой культуры, мастерства. На основе результатов завершающей диагностики «на выходе» отмечены значительные позитивные изменения в уровне критической оценки сложившегося управленческого опыта, проявление интереса к освоению нового (с 62% до 84%); в оценке значимости приобретаемых знаний и практических умений в сфере управления ОУ (с 59% до 75%); в стремлении обучающихся к творческой реализации новых образовательных и управленческих систем (с 49% до 67%); в обогащении организационной культуры ОУ (с 57% до 92%); в росте мотивации управленческих кадров к инновационной деятельности (с 63% до 81%); в росте престижности ОУ в образовательном пространстве города (с 45% до 83%); в динамике качества выполнения общешкольных задач (с 61% до 76%).

Таблица

Индексы удовлетворённости руководителей школ, слушателей ПП организационно–методической поддержки инноваций на муниципальном уровне

Группы слушателей	Уровень удовлетворённости организационно–методической поддержки инноваций в городе			
	Информационно–методическая служба	Контрольно–аналитическая служба	Аттестационная служба	Консультационная, консалтинговая служба
M ₁	0,8594	1,0781	1,0156	0,9219
M ₂	0,7961	0,9474	1,4671	0,9013
M ₃	0,5648	1,0370	1,3704	0,8426

На основе квалиметрии выявлена удовлетворённость руководителей школ качеством организационно–педагогической поддержки инноваций в городе. В частности, работой управляющего совета, сервисных служб, что показано в таблице.

Данные, приведённые в таблице, свидетельствуют о том, что организационно–методическая поддержка инноваций в масштабе города, управление развитием образовательной системы через управленческие инновации (управляющий совет, его общественные структуры: экспертный совет, аттестационные комиссии, информационные, консультативные, консалтинговые службы), интерактивное взаимодействие с руководителями школ имеет большую практическую направленность. Выяснилось, что у большинства руководителей школ благодаря существенной ресурсной поддержке в лице информационно–методической, аналитической, аттестационной, консультационной и консалтинговой служб происходит критическое переосмысление сложившегося и накопление практического опыта управления ОУ, формируются такие качества руководителя, как «лидер», «решатель», «преобразователь», «творец», «созидатель», «автор». Меняется субъектная позиция руководителей школ, что является наиболее важным результатом.

Ильина Ирина Викторовна —

профессор кафедры непрерывного профессионального образования Курского государственного университета, доктор педагогических наук.